

女子雇用の推進と企業業績

2016年4月28日

3月22日に日本学術会議及び独立行政法人産業経済研究所主催によるシンポジウム「ダイバーシティ経営とワーク・ライフ・バランス」を聴講した。

本シンポジウム開催の趣旨は、少子高齢化やグローバル化が進展するなか、日本では労働市場における女性雇用活用の必要性が訴えられてきたにもかかわらず、依然として社会・経済への女性の参画が遅れており、例えば、女性活用指標の1つである男女格差指数（Gender Gap Index）をみると、日本の順位は2012年で世界135ヶ国中101位と低く、就業者に占める女性比率や管理職に占める女性比率を比べても、日本は先進諸国よりもかなり低くなっていることがある。

日本の企業にとって、かつては男性中心の労働力構成が最適であったとしても、社会・経済構造が変化するとともに、生産年齢人口の長期にわたる減少が見込まれ、外国人労働の本格的活用が俎上に上る中、まずは大きな可能性を秘めた日本人女性人材の能力・スキルを最大限に活用することが喫緊の課題となっていることは自明であろう。こうした中で4月1日から「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（女性活躍推進法）」が施行され、育成や登用に向けた行動計画を策定・公表することが労働者数301人を超える大企業の義務となる。

本シンポジウムの中で、慶応義塾大学商学部教授の山本 勲氏より、女性の活躍と企業の利益率との関係について実証研究の成果の一部が紹介された。以下これを紹介しよう。

具体的には、2003年以降の近年の日本の上場企業のパネルデータを用いて、企業における女性活用が企業業績にどのような影響があるかを検証したところ、正社員女性比率が高いほど企業の利益率が高まる傾向があること、特に、正社員女性比率が30～40%の企業で利益率が顕著に高くなっていること、年齢層別にみると結婚・出産・育児などで正社員女性が激減する30歳代の正社員女性比率が高い企業ほど、利益率が高くなることが明らかになったとのことである。また、中途採用の多い企業やワーク・ライフ・バランス（WLB）施策が整っている企業では、正社員女性比率の影響がより顕著であり、そうした企業では生産性向上を通じて、女性の活用が企業業績を高めている可能性が示唆されるとのことであった。

図 1. 正社員女性比率と利益率の関係

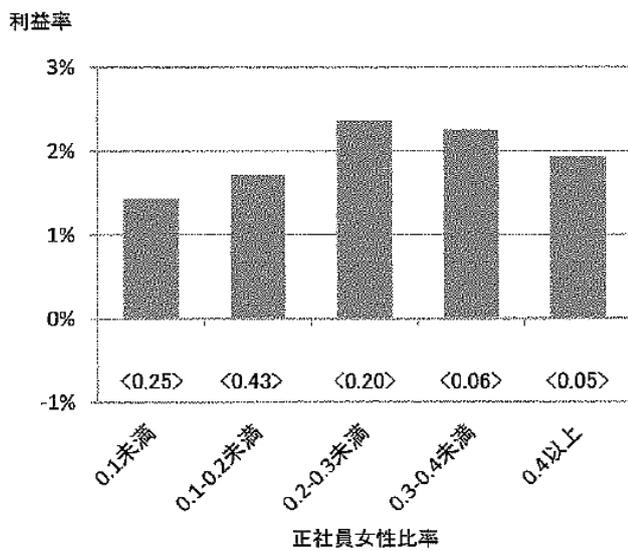


図 2. 管理職女性比率と利益率の関係

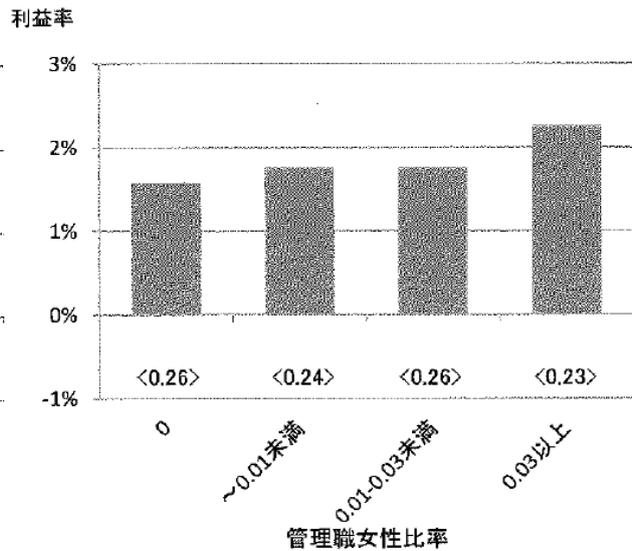
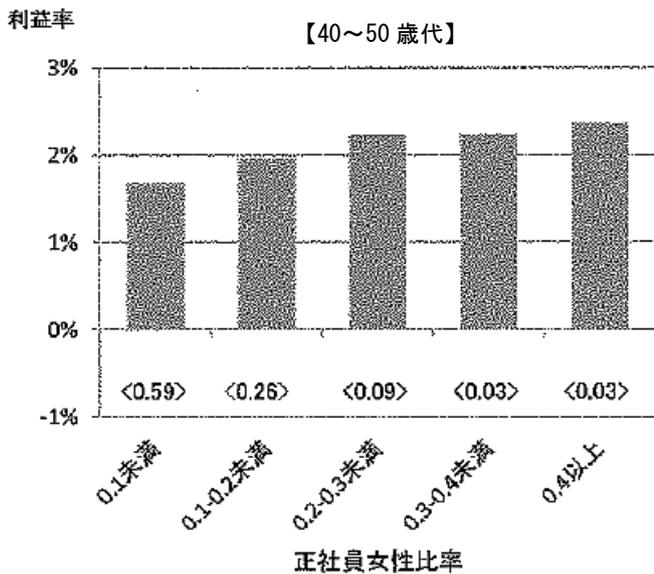
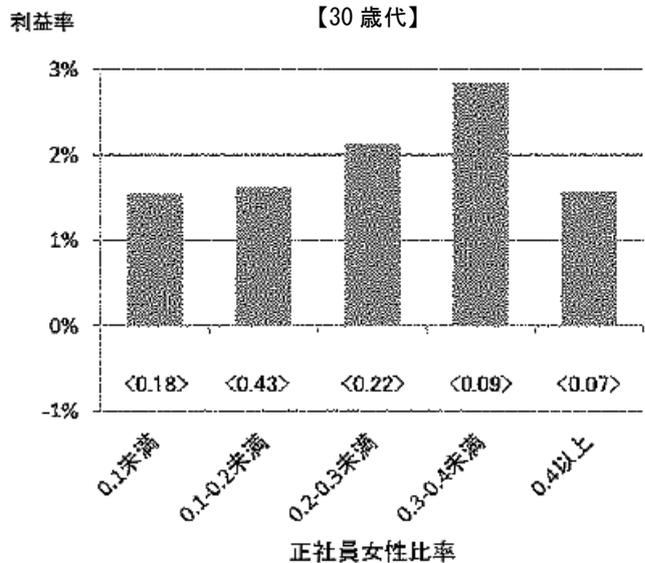
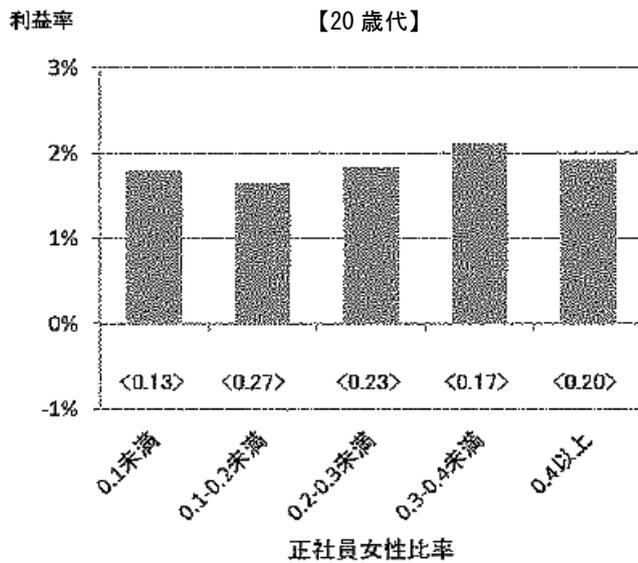


図 3. 年齢階層別正社員女性比率と利益率の関係



※ <>内は、正社員女性比率あるいは管理職女性比率の分類毎の企業構成比。

※ 上場企業 1000 社の 2003 年から 2011 年の「企業の社会的責任企業調査」（東洋経済新報社）、「日経 NEEDS 財務データ」（日本経済新聞社）による。

※上記図表は、山本勲「企業における職場環境と女性活用の可能性－企業パネルデータを用いた検証－」（2014 年 RIETI Discussion Paper Series）より抜粋。

私見であるが、女性正社員の活用が生産性向上に寄与するのは、現時点では女性労働が非正規雇用を含めて、大きな潜在能力が有効活用されず、遊休状態にある現在、その活用が生産性向上、企業業績の向上に寄与するのはある意味で当然である。また、マクロの男女の正規雇用者数比率がおおむね 6 : 4 である以上、男女雇用機会均等法の精神から見て、女性正社員を 4 割程度とすることは、人的資源を効率的かつ公平に活用するための必要条件であると言え、女性の活用をそれ以下に狭めれば、女性の能力の発現を抑圧し、逆に 4 割程度を超えれば、逆に女性を過度に優遇することに繋がり、人的資源の活用にゆがみをもたらすと解釈することができよう。民間企業における課長級に占める女性の割合が 2014 年時点で 1 割に満たないという現在の状況は過小と言わざるを得ない。

言うまでもなく、女性の活躍を現実のものとするためには、ワーク・ライフ・バランスをどうとるかについての視座を広げ、大局的にこの問題を考えることが重要である。例えば、世界で最短の睡眠時間をもたらしている日本人労働者（特に男性）の長時間労働の是正、男性育児休業の義務化、過度の負担を強いる不規則で頻繁な転勤の抑止、朝晩の長時間通勤を通じた膨大な身体的・精神的なロスの解消のほか、多様な出向・研修の機会の拡大を通じた異質な学習経験が企業にもたらす知恵と感性の灌養によるイノベーション促進機能などにも目を向けるべきであろう。

なお、長時間労働については、政府としてもこれに歯止めをかけるべく、企業への指導を強化することとしており、労働基準監督署の立ち入り調査の対象労働者を月間残業 100 時間以上から 80 時間以上（対象労働者数は全国常勤労働者数 5000 万人中 110 万人から 300 万人に拡大）に引き下げる方針であることが報道されている（3 月 24 日に日経朝刊 1 面トップ記事）。長時間労働の是正については、5 月にまとめる「ニッポン一億総活躍プラン」の働き方改革の柱の一つに盛り込まれる方針であるとされる。背景の一つに、「長時間労働が普通の社会では、女性が子育てをしながら働くのは難しい。共働きの夫婦が子育てをするには夫の協力が不可欠だが、残業が当たり前では、それもままならない」ことがあげられている。

現在、女性の活用というと、真先に、十分な育児休業期間を女性に与えるという議論が多く、現実にもその方向の施策が強化されているが、これは一見女性を優遇するよう見えて実は、働き盛りの人材の最高のオンザジョブ・トレーニングの貴重な機会をみすみす失わせているという側面があり、生涯を通じたキャリアパスの形成上、会社における女性の人的能力の向上を大きく削ぐ結果になる恐れがある。上記、渡辺教授の分析が示すとおり、30 歳代の女性正社員比率の高い企業の企業業績が高いことは、育児期にある女性正社員を離職させずに雇用を維持して、持続的に職業能力を向上させることの企業経営戦略上の重要性を示唆している。長時間労働を是とする企業文化を牽制しつつ、女性各人の状況に合わせた、育児期を乗り切るきめ細かい多様かつ弾力的な、継続可能な就業形態が必要であると考えられる。

（荒井 俊行）